

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PROJETO CONEXÃO LOCAL - 2017

RELATÓRIO FINAL

**Relações hierárquicas em cooperativas de recicladores de Ituiutaba/MG e
Capinópolis/MG**

Anna Curatella

Henrique Stevaux

Orientadora: Ana Helena Lopes dos Santos

São Paulo - SP

2017

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a toda equipe do GVpesquisa e principalmente a Dona Isolete por todo auxílio e apoio prestado durante a preparação, ao longo da viagem e após a viagem ao longo do desenvolvimento do relatório.

Também, agradecemos nossos familiares por todo o apoio e incentivo para realizarmos essa viagem de pesquisa.

Somos muito gratos a todos os membros da cooperativa de recicladores de Ituiutaba-MG, a Copercicla pela receptividade e por nos ter recepcionado de braços abertos para a realização da pesquisa. Mas principalmente, gostaríamos de agradecer ao Odeon, Diretor-Presidente da cooperativa por todas as dúvidas sanadas, pelo grande carinho com o qual nos acolheu e por ter aberto as portas para a realização da pesquisa.

Gostaríamos de agradecer também a todos os membros da cooperativa de recicladores de Capinópolis-MG pelo imenso e grande carinho com o qual fomos recebidos, pelas amizades ali formadas, por todas as dúvidas sanadas e pelo imenso apoio e sentimento de querer nos ajudar em realizar a nossa pesquisa, a qual foi muito desafiadora. Todos vocês estão guardados com muito carinho em nossos corações.

Agradecemos, também, os professores da Universidade Federal de Uberlândia da unidade de Ituiutaba-MG pela receptividade e apoio em nossa pesquisa.

Por fim, gostaríamos de agradecer a nossa orientadora Ana Helena por ter nos auxiliado e nos conduzido ao longo dessa pesquisa.

Desejamos a maior sorte do mundo a todos.

RESUMO

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa que discute o processo de organização hierárquica em duas cooperativas de reciclagem, no interior de Minas Gerais, a partir da imersão em duas cooperativas de reciclagem, a Copercicla, localizada em Ituiutaba-MG, e a Cooptal- Capinópolis-MG, realizada no ano de 2017. O estudo realizado procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as relações hierárquicas dentro de duas cooperativas de reciclagem, no interior de Minas Gerais? O objetivo central é identificar, descrever e analisar as relações de hierarquia nas cooperativas de reciclagem dos municípios de Ituiutaba e Capinópolis do Estado de Minas Gerais. A abordagem metodológica é empírico-qualitativa e se constitui das seguintes estratégias de coleta de dados: entrevistas, observações e dados secundários. Foram realizadas dezoito entrevistas, ao todo, e o estatuto de cada cooperativa também serviu como base para a pesquisa. Os dados empíricos foram interpretados com o auxílio da técnica de categorização dos dados. A lente teórica da pesquisa privilegiou as contribuições da área de administração sobre os temas: gestão e organização social de cooperativas. Os resultados obtidos indicam que por conta do estabelecimento da Lei nº 5764/71, que regulamenta o cooperativismo no Brasil, um modelo de autogestão com cargos pré estabelecidos foram impostos às cooperativas, de modo a resultar na ausência de um espaço estruturado de interpretação, gerando as relações hierárquicas nas cooperativas estudadas.

Palavras-chave: Cooperativas. Relações de hierarquia. Reciclagem.

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.1 Objetivo central	5
1.2 Justificativas da pesquisa	5
1.3 O que é a pesquisa	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	6
2.1 Estrutura organizacional e tomada de decisões em cooperativas	7
2.2 Espaços estruturados de Interpretação	9
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
3.1 Natureza do estudo e tipo da pesquisa	12
3.2 Coleta dados e tratamento das informações	13
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	14
4.1 Contextualização da Cooperativa de Capinópolis/MG - Cooptal	14
4.2 Contextualização da Cooperativa de Ituiutaba/MG - Copercicla	16
4.3 Análise Organizacional da Cooperativa de Recicladores de Capinópolis/MG - Cooptal	16
4.4 Análise Organizacional da Cooperativa de Recicladores de Ituiutaba/MG - Copercicla	19
4.5 Espaços estruturados de interpretação Copercicla	21
4.6 Espaços estruturados de interpretação Cooptal	23
5 CONCLUSÕES	24
5.1 Sugestão à futuros pesquisadores	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE	29

1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa relatada a seguir foi elaborada a partir da imersão de 20 dias em duas cooperativas de reciclagem no interior de Minas Gerais. Visitamos a Copercicla, em Ituiutaba-MG e a Cooptal, em Capinópolis-MG.

A região em que atuam não contava com outras cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos até o surgimento da Copercicla e da Cooptal. Cooperativa de reciclagem é um empreendimento social que vem crescendo desde o surgimento da Lei nº 12.305/10 que estabelece a Política Nacional de Resíduos Sólidos(PNRS). Esta é uma lei federal que possui como objetivo o desenvolvimento sustentável, estabelecendo a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, através da inclusão social dos catadores de resíduos recicláveis ou reutilizáveis, fomentando a indústria da reciclagem e criando uma nova relação da sociedade com os resíduos que gera[BRASIL, 2012].

Atualmente, tanto a Cooptal quanto a Copercicla tem o apoio e auxílio da UFU-campus Ituiutaba. Há alunos dos cursos da universidade que fazem estágio e projetos nas cooperativas contribuindo para o desenvolvimento das mesmas. Além do apoio de professores do campus que auxilia os empreendimentos também.

É importante ressaltar que uma cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de ordem civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos associados. No Brasil, é regulamentada pela Lei nº 5.764/71.

1.1 Objetivo Central

Para que possamos explorar o problema de pesquisa em todos os seus aspectos essenciais, o objetivo central deste estudo é analisar as relações de hierarquia em duas cooperativas no interior do estado de Minas Gerais.

1.2 Justificativas da pesquisa

Os motivos teóricos e práticos que justificam a realização desta pesquisa surgem por razões variadas. Em primeira instância, deseja-se verificar se a

horizontalidade nos processos decisórios e participativos de uma cooperativa ocorrem na prática.

Além disso, deseja-se entender como os cooperados enxergam o seu papel dentro da organização, se compreendem o funcionamento, a razão de existência da cooperativa e a sua própria importância na composição da empresa. A partir disso, perceber se há interesse por parte dos cooperados nos processos decisórios de uma cooperativa, e analisar, assim, as relações hierarquizadas que se constroem entre os cooperados que administram a cooperativa e os demais.

Segundo o guia das melhores práticas de governança para cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é afirmado o seguinte:

“As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões”. (pág. 16)

1.3 O que é a pesquisa

Este trabalho busca explicar de que forma as tomadas de decisão ocorrem dentro de cooperativas, mais especificamente, de recicladores. Procuramos entender de que forma os membros da cooperativa de reciclagem de Ituiutaba/MG – Copercicla, e da cooperativa de Capinópolis/MG – Cooptal, se organizaram hierarquicamente e como isso sintetiza as tomadas de decisão os cargos de liderança, o qual, em teoria, é plenamente horizontalizado e com todos os membros com a mesma participação de cotas do patrimônio da organização. De maneira geral, a pesquisa buscou verificar se a teoria de organização estrutural entre os membros de uma cooperativa de reciclagem ocorre na prática.

Ao longo do trabalho de pesquisa, percebemos também outros fatores de bastante importância para o entendimento de uma cooperativa de reciclagem por completo, como a disposição de gênero entre seus membros, apoio governamental e social e também a adequação do material e manuseio do equipamento de trabalho e dos resíduos sólidos coletados pela cidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Os referenciais teóricos que utilizamos para nortear a pesquisa foi o artigo “Organização de cooperativas: desafios e tendências” (ZYLBERSZTAJN D., 1994), “Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial” (FRONZAGLIA, T., 2003) e, também, a lei do cooperativismo - Lei nº 5.764/71. A partir da relação entre ambos os referenciais, aprofundamos em conceitos definidos nos seguintes artigos: “A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios” da Carolina Andion e “Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas” de Rosângela Violetti Bertolin, Antônio Carlos dos Santos, Juvêncio Braga de Lima, Marcelo José Braga.

2.1 Estrutura organizacional e tomada de decisões em cooperativas

O cooperativismo é um conceito de organização que está presente em nossa sociedade desde o século XIX. Surgiu como movimento alternativo às práticas excludentes do capitalismo, na Inglaterra. O marco primordial da história do cooperativismo foi a criação da “Cooperativa de Consumo do Pioneiros de Rochdale”, em Rochdale, onde tecelões se juntaram a fim de conseguir melhores condições de vida e de concretizar uma maior e mais intensa reforma social.

Em suma, define-se cooperativismo como um sistema cujo objetivo é a renovação social por meio da cooperação entre indivíduos, Etgeton et al. (2005). O cooperativismo possui os seguintes princípios, conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI):

1º a Sociedade seria governada democraticamente, cada sócio dispondo de um voto; 2º a Sociedade seria aberta a quem dela quisesse participar, desde que integrasse uma quota de capital mínima e igual para todos; 3º qualquer dinheiro a mais investido na cooperativa seria remunerado por uma taxa de juro, mas não daria ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão; 4º tudo o que sobrasse da receita deduzidas todas as despesas, inclusive juros, seria distribuída entre os sócios em proporção às compras que fizessem da cooperativa; 5º todas

as vendas seriam à vista; 6º os produtos vendidos seriam sempre puros e de boa qualidade; 7º a Sociedade deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo; e 8º a Sociedade seria neutra política e religiosamente.

Tendo isso em vista, organizações deste tipo possuem uma regulação específica na legislação. No Brasil, existem uma série de exigências para que se tenha uma cooperativa. Atualmente, a estrutura organizacional exigida é baseada nos seguintes cargos: presidente; tesoureiro; secretário geral; composição de um conselho fiscal. Além disso, há um número mínimo para que se haja uma cooperativa; há delimitações quanto ao capital social- “O capital social será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no País”(BRASIL, 1971); a assembléia geral é o órgão supremo da cooperativa e pode ser convocada pelo presidente ou conselho fiscal, ou através de $\frac{1}{5}$ dos membros que queiram.

No artigo “Organização de cooperativas: desafios e tendências” (ZYLBERSZTAJN D., 1994) é destacado que, em uma cooperativa, todos os membros possuem o mesmo poder no processo decisório da organização, independentemente do engajamento nos trabalhos da cooperativa, das quotas detidas do capital da organização e até mesmo dos cargos representativos ocupados. Ou seja, em cooperativas, o peso das decisões são igualitariamente distribuídos entre os cooperados, sendo assim considerada como uma organização democrática quanto ao processo de tomada de decisões e participação dos cooperados. Como pode ser visto pelo acerto destacado:

Nas empresas cooperativas as decisões do conselho são tomadas com base no princípio um homem - um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento enquanto produtor. Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independerá desse valor. Assim, cooperados intensamente envolvidos, e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa, podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado apenas eventual participante dos negócios. (ZYLBERSZTAJN D., 1994, pág. 24)

Porém, com as mudanças institucionais promulgadas com a reforma Constitucional de 1988, houve uma alteração na lei que regulamenta organizações cooperativas. Tal mudança alterou o regime de operação de cooperativas, no que tange o modo organizacional peculiar das cooperativas, isto é, o fato de serem um ambiente

democrático, diferente de empresas privadas regidas puramente pelo capitalismo. Conforme explicitado no seguinte trecho:

(...) as mudanças no modelo de governança do sistema cooperativo (Crúzio, 1999), uma vez que foi instituída a autogestão das cooperativas, de forma que o controle da gestão das cooperativas passou a ser atribuído a seus próprios associados, por meio de seus órgãos especializados, como prevê a Lei 5764/71, que são o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, tiveram algumas implicações. (FRONZAGLIA T, 2003, pág. 19)

Alguma dessas implicações são exploradas por Bialoskorski Neto (1998) a respeito desse modelo de governança:

Este modelo, que garante a democracia, tem problemas, uma vez que não garante o monitoramento e o controle da gestão cooperativada.” “O Conselho Fiscal, muitas vezes, está despreparado para exercer as suas funções, o associado acaba por comodidade não participar das assembleias, e como resultado, o Conselho de Administração finda por ficar isolado na gestão, sendo completamente autônomo no processo de tomada de decisão.” “É necessário separar o controle da propriedade na empresa cooperativa com o objetivo de evitar que a tomada de decisão seja elaborada em favor de apenas um grupo específico e sem uma maior amplitude do negócio, como é freqüentemente verificado em cooperativas.

Bialoskorski (1998) ainda destaca outras dificuldades encontradas em especializações de funções na gestão de cooperativas:

Há também o problema de preparar os associados-diretores da cooperativa em modernos métodos de gestão e administração, que pela limitação na formação básica destas pessoas e no tempo dos cursos que não proporcionam os efeitos esperados para a melhoria da gestão da empresa. Por outro lado a simples contratação de técnicos especializados não fornece um gestor que esteja preparado para desenvolver a administração em uma empresa de caráter social como a cooperativa. Há experiências difíceis para a adaptação de profissionais contratados, como em algumas cooperativas de grande porte.

2.2 “Espaços estruturados de interpretação”

Cooperativas são uma forma de organização de um empreendimento bastante particular. Conforme a autora Carolina Andion (2005), fazem parte da “esfera econômica social”, por pertencerem tanto ao mercado, entregando bens ou serviços à

consumidores, já que possuem fins lucrativos, quanto das organizações que atuam no campo social, pois geram emprego para pessoas desfavorecidas socialmente, além de um benefício para a sociedade em geral. Com isso, afirma ainda que a riqueza coletiva de um projeto de economia solidária é medida pela quantidade de serviços prestados e pela sua contribuição à sociedade ou ao coletivo mais restrito. A partir disso, define tais empreendimentos como “comunidades políticas locais”, já que os membros agem” na sua interação cotidiana” negociando entre si para promover uma ação coletiva que vise o interesse geral.

Tendo isso em vista, espera-se que nestes empreendimentos de economia solidária haja uma maneira de gestão e de relações entre os membros e com o trabalho particular também. Considerando essa ideia, a autora afirma a necessidade de **espaços estruturados de interpretação** que garantam o “exercício da ação comunicativa” que é um “processo chave na gestão das duas organizações estudadas”, já que são estes que permitem a negociação e a manifestação da construção de uma visão comum e um projeto social estabelecido no coletivo. Assim, esse espaço é considerado por ela um “espaço público”, pois, se concretizado, a organização através de sua ação promove uma transformação social tanto internamente quanto externamente a ela.

Internamente se dá através da apropriação do projeto por parte de todos os atores envolvidos, e, externamente, é por meio da clareza da organização de enxergar seu papel externo na sociedade de modo a não se preocupar somente com questões internas da organização, conseguindo, assim, atuar “como agente mobilizador da consciência cidadã de seus membros e da comunidade em que atua”.

Entende-se, então, que caso não haja esse espaço bem construído, a comunicação e as relações entre os membros da organização tendem a se burocratizar, de modo que passem a cumprí-las como normas e procedimentos formais, segundo a autora. Junto a isso, também, perde-se o “mundo vida” que é um conceito “definido por Habermas (1987,1989) como o saber implícito que age como referência e código de interpretação em determinada comunidade de comunicação”. Isso, segundo a autora, é o que diferencia o funcionamento de empreendimentos da economia solidária. Este conceito é fruto das relações de proximidade que se estabelece entre as pessoas em uma organização do tipo, a partir das redes de ajuda mútua e um notório investimento

peçoal no trabalho, de modo que não haja uma relação meramente mercantil entre os membros.

Com isso, conclui-se que “o exercício da ação comunicativa é processo chave na gestão das duas organizações estudadas”. Isso pois, o exercício da comunicação é proporcionado por estes espaços estruturados de interpretação, e é a partir dele que se têm debates entre os membros de modo a conseguirem consentir em um acordo, apesar do processo de acordar ser bastante complexo por evidenciar desavenças entre os participantes.

Considerando ainda o espaço estruturado de interpretação, a autora afirma que as relações de proximidade, por ele promovido, “influenciavam também a própria concepção dos serviços”.

Junto a isso, é possível constatar que a falta de um espaço estruturado voltado para a comunicação pode influenciar em em uma assimetria de informações entre os cooperados dirigentes e os outros cooperados, contribuindo para uma falta de proximidade e confiança entre os membros, acarretando, possivelmente, em uma maior hierarquização dentro da cooperativa, de acordo com a explicação de Bertolin et al. (2005):

Porque, em geral, o agente (dirigentes) detém o controle do tipo e da profundidade da informação fornecida ao principal (associados), a ocorrência de assimetrias informacionais é um pressuposto dado como verdadeiro. Considerando se que a informação assume preponderante papel na construção de confiança, pode-se depreender que a presença de assimetria de informação move forças na direção contrária.

Entende-se, assim que a confiança é um elemento essencial para a existência de uma cooperativa. Isso deve ser feito a partir de um diálogo entre todos os membros que tenham a liberdade de expor seus pensamentos e ideias de maneira franca e sincera, sem manipulação de qualquer tipo de informação (BERTOLIN ET AL., 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa consistiu em uma imersão de vinte dias, no mês de julho, em duas cooperativas de reciclagem no interior de Minas Gerais. Ficamos hospedados em

Ituiutaba, onde visitamos a Copercicla- a cooperativa de reciclagem da cidade, e a Cooptal, na cidade de Capinópolis. Durante este período alternamos a ida em cada cooperativa, em um dia íamos a Capinópolis e outro ficávamos em Ituiutaba. Capinópolis é um município bem próximo a Ituiutaba, cerca de 40 minutos de carro, e íamos com o transporte cedido pela prefeitura da cidade que levava os alunos da UFU-Campus Ituiutaba para Capinópolis.

A nossa vivência consistiu em passar o dia em cada uma das cooperativas, acompanhando e praticando os membros de cada cooperativa em suas atividades cotidianas. Também, realizamos entrevistas semi-estruturadas com os trabalhadores. Além disso, acompanhamos a Coopericla em uma reunião com a Câmara Municipal de Capinópolis, e junto ao professor Flander visitamos o departamento de assistência social da cidade.

3.1 Natureza do estudo e tipo da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva. Realizamos entrevistas semi-estruturadas e nos utilizamos principalmente de observações e conversas informais tidas no dia a dia nas cooperativas. A metodologia utilizada como norte da pesquisa foi a estabelecida por Spink, no ano de 2008, em seu trabalho *O Pesquisador Conversador no Cotidiano*. Em seu trabalho, o autor define o conceito de micro lugares e explicita o comportamento necessário para um pesquisador, afirmando que o pesquisador deve-se atentar aos micro lugares que compõem o cotidiano de quem está sendo estudado, e isso deve ser feito integrando o próprio cotidiano analisado, isto é, tendo uma postura de pesquisador participante e não observador. Com isso, procuramos ao longo de toda a nossa pesquisa de campo, agir desta maneira, de modo a obtermos um olhar sob a realidade pesquisada, e a postura dos próprios pesquisados mais verdadeira possível. Por conta disso, fazíamos parte do cotidiano de trabalho nas duas cooperativas, a cada dia assumimos uma função de trabalho dentro das cooperativas.

3.2 Coleta dados e tratamento das informações

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, observações e de pesquisa documental, através da análise do estatuto de uma das cooperativas, durante o nosso período de imersão em cada cooperativa de reciclagem. O nosso contato inicial com as cooperativas foi através do professor Flander Calixto, da UFU, que nos introduziu aos membros de cada uma e nos explicou o quadro geral da situação e origem de cada cooperativa. A partir disso, fizemos a primeira visita em cada cooperativa para nos apresentar e termos uma primeira observação dos ambientes de trabalho. Este encontro inicial de ambas cooperativas foi guiada pelo presidente de cada uma delas, e pela secretária geral. Após isso, já na nossa segunda visita, imergimos nas atividades cotidianas em cada cooperativa, e, nesses momentos, conversamos com os membros e observamos as interações entre eles. Posteriormente, elaboramos um roteiro para entrevistar alguns membros de cada cooperativa. Na cooperativa de Ituiutaba, procuramos obter uma amostra diversificada, já que a cooperativa conta com 40 membros, e seria inviável entrevistar todos. Assim, buscamos convidar para a entrevista pessoas com funções e tempo em que a pessoa estava na cooperativa diferentes. Já com a cooperativa de Capinópolis, por se tratar de uma empresa com nove membros, conseguimos entrevistar quase todos, havia uma integrante que estava de licença no período do estudo. O total de entrevistados foi 19, sendo 8 da Cooptal, e 11 da Copercicla. Os dados coletados foram registrados em um bloco de notas que tínhamos, e as entrevistas gravadas, sempre respeitando os limites de cada entrevistado.

O estatuto da cooperativa de Capinópolis também foi um objeto de análise. Solicitamos o acesso ao estatuto da Copercicla, porém não o obtivemos. O da Cooptal, foi disponibilizado pela secretaria geral da empresa, o qual conseguimos impresso. É importante ressaltar que o acesso a todos os dados secundários e primários da nossa pesquisa foi bastante tranquilo, não enfrentamos dificuldades em acessar os documentos, no caso da cooperativa de Capinópolis, e a conversar com os integrantes de cada cooperativa. Os membros das respectivas cooperativas estavam suficientemente abertos e interessados em nosso trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir dos conceitos teóricos já apresentados, evidenciamos, agora, a sua relação com a nossa pesquisa de campo.

4.1 Contextualização da Cooperativa de Capinópolis/MG - Cooptal

Considerando às leis brasileiras, ambas as cooperativas visitadas por nós estavam constituídas conforme a legalidade. A cooperativa de Capinópolis surgiu em 2016 com o auxílio de professores e alunos da Universidade Federal de Uberlândia unidade de Ituiutaba/MG, sendo todo o equipamento comprado e montado pela universidade.

Localizada numa pequena cidade do triângulo mineiro, Capinópolis, segundo o último censo do IBGE (2010), apresenta 15290 habitantes, sendo a sua população estimada para o ano de 2016 de 16133 habitantes.

O armazém e o caminhão foi cedido via contrato com a prefeitura. É importante ressaltar que, as condições de trabalho cujos membros desta cooperativa se encontram são quase insalubres. Estão localizados em uma antiga fábrica de algodão em que não há banheiros e saneamento básico, água potável, cozinha, e nem energia para uso dos cooperados, há somente energia nos pontos de funcionamento das máquinas. Além disso, hoje com a quantidade de resíduo coletado e comercializado pela cooperativa, não há viabilidade para suprir os custos, mostrando clara dependência do repasse do consórcio estabelecido com a prefeitura quando a cooperativa foi criada.

O local de trabalho hoje conta com uma esteira, duas prensas, uma balança, um carrinho de mão, um extintor de incêndio e um elevador para carga e descarga. Vale destacar também que todos os cooperados utilizam luvas, não adequadas pois não são impermeáveis, e avental. O mau cheiro no ambiente da esteira incomoda bastante o trabalho dos cooperados, que por má orientação, não utilizam o material de trabalho adequado para o manuseio de resíduos sólidos, como botas com bico de ferro, máscaras durante todo o expediente, óculos protetor para os membros que trabalham na prensa,

assim como equipamentos hidráulicos adequados para a retirada dos fardos de resíduos prensados do equipamento e para ser colocado na balança.

Todavia, não foi instruído aos cooperados qualquer informação sobre manutenção e reparo dos equipamentos utilizados e nem a periodicidade que isso deve ser realizado. Isso de certo modo é um pouco preocupante, visto que se houvesse a quebra de algum dos, poucos equipamentos utilizados, mas principalmente da prensa, haveria total paralisação da produção na cooperativa.

Essa não utilização de equipamentos hidráulicos adequados para o trabalho de carga, fez com que muitos cooperados desenvolvessem sérios problemas de saúde, como inflamações na coluna e em tendões no braço, inclusive um deles estava em afastamento quando fomos realizar a pesquisa. Mas, apesar disso, o manuseio do equipamento de trabalho pareceu ser adequado, visto que, os cooperados de Capinópolis/MG foram treinados pelos cooperados mais experientes da Copercicla, de Ituiutaba/MG. Os cooperados se encontram também num ambiente não adequado para a alimentação. O almoço e lanche da tarde dos cooperados é realizado entre os resíduos, o qual apresentam alto nível de contaminação. Desta forma, a não divisão de um local adequado para a alimentação, coloca os cooperados em condições de risco para a sua saúde. Pombas e outros animais são muito presentes no local de trabalho, o que potencializa ainda mais a possibilidade de contaminação de doenças.

Junto a essa situação degradante, a cooperativa possui atualmente 9 membros sendo todos mulheres, com exceção do presidente que é homem. Os cargos de diretoria e administração, foram determinados pelo professor que auxiliou a constituição da cooperativa. No momento em que visitamos, a cooperativa se encontrava em um impasse com a prefeitura pois necessitavam da renovação do contrato para a continuação de sua existência e outras exigências para que os cooperados continuassem os seus trabalhos, e que garantem condições dignas humanas para tanto. Construção de banheiros, bebedouros e o empréstimo de um caminhão minimamente viável para trabalhar (visto que o caminhão atualmente utilizado pelos cooperados tem que ser reparado semanalmente, pois ele tem sérios problemas mecânicos) são exemplos de melhorias que deveriam ser feitas pela prefeitura na cooperativa.

Outra grande dificuldade encontrada pela cooperativa de Capinópolis/MG, a Cooptal, é que não há conscientização dos moradores da cidade com a coleta seletiva de

resíduos sólidos e a separação com o resíduo orgânico. Isso dificulta muito o trabalho dos cooperados, pois todo o material recolhido pela cidade precisa ser separado na esteira da cooperativa, onde em muitos casos, são encontrados materiais que deveriam ter sido descartados de outra maneira, e não enviado para processo de reciclagem, como papel higiênico, produto químico, material hospitalar como agulhas, entre outros.

4.2 Contextualização da Cooperativa de Ituiutaba/MG - Copercicla

A cooperativa de Ituiutaba/MG, Copercicla, existe há 15 anos, e tem o seu fundador sendo o presidente até hoje. Localizada próxima ao centro da cidade, ela possui aproximadamente 40 membros no total, sendo, também mulheres compondo a maioria. É importante ressaltar que a cooperativa já se renovou muito, a maior parte dos membros que a compõe atualmente não fazem parte dela desde o início do projeto.

Apesar de possuir muitos cooperados, não há interesse por parte deles para assumirem cargos administrativos e fiscais. A maioria dos membros da cooperativa querem apenas realizar o seu trabalho, ganhar o seu pagamento e ir para casa no final do expediente sem qualquer maior envolvimento com questões organizacionais da cooperativa.

A Copercicla é uma cooperativa bastante conhecida na região. Possui contratos de longo prazo com empresas, em que são responsáveis pelo descarte de certos materiais, além do contrato com a prefeitura. Neste cenário de prosperidade, a cooperativa, quando a visitamos, estava para mudar para outro galpão que haveria uma maior facilidade de organização e gestão.

4.3 Análise Organizacional da Cooperativa de Recicladores de Capinópolis/MG - Cooptal

Por ser uma cooperativa nova, fundada no início de 2017 por professores e alunos da Universidade Federal de Uberlândia da unidade de Ituiutaba/MG, os cargos representativos da Cooptal foram decididos arbitrariamente pelo professor orientador dos cooperados, segundo o que foi relatado pelos cooperados. Os cargos criados foram: Diretoria-Presidente, Tesoureiro, Secretário-Geral e Conselheiro Fiscal, todos de acordo

com a Lei 5764/71 que regulamenta as atividades de cooperativas e formalizados por estatuto social.

Hoje a cooperativa de Capinópolis, a Cooptal, conta com diversos conflitos internos que acabam afetando a produtividade da cooperativa

Muitos desses conflitos internos são ocasionados pela estrutura organizacional elaborada, com base na Lei nº 5.764 , pelo professor da Universidade Federal de Uberlândia da unidade de Ituiutaba

O fato de haver cargos representativos e com determinadas funções administrativas, que não quer dizer que sejam relativamente hierárquicos, faz com que haja certa distinção de posições frente às responsabilidades da cooperativa.

Existir um presidente, tesoureiro, fiscal e secretário-geral, não significa que haverá uma relação de subordinação na cooperativa, muito pelo contrário, segundo Zylbersztajn (1994), IBGC, 2015 cooperativas são ambientes democráticos onde todos os membros têm o mesmo poder de influência na tomada de decisão.

Além disso, ao analisarmos o estatuto social da cooperativa de Capinópolis, todos detêm a mesma quota do capital da organização.

Todavia, essa distinção de cargos, que deve existir por determinação da Lei nº 5.764, fez com que muitos cooperados acreditassem que essa relação hierarquizada deve existir, segundo relatos dos próprios cooperados em entrevista e conversas informais:

“o cooperado A se apresenta como ele sendo o dono da cooperativa para as pessoas da cidade, e não como sendo algo de todos nós” Relato de um cooperado

Com a crença de haver a distinção de cargos, alguns cooperados se acham no direito de trabalhar menos do que outros, de não informar o restante da organização sobre algumas tomadas de decisões com alguns agentes externos, como por exemplo, segundo os cooperados, o agente responsável pela venda dos fardos não notificou o restante da cooperativa sobre um contrato firmado, que por falta de informação desse agente, foi muito comprometedor para a viabilidade do negócio. Isso, com certeza seria evitado, se esse contrato tivesse entrado em comum acordo entre os membros da cooperativa.

Ademais, um desses cooperados se apresenta como dono da cooperativa por assumir um cargo representativo e com delegações administrativas, para pessoas fora da organização. O que está errado, pois todos os cooperados são donos do patrimônio.

Desta forma, podemos perceber que a maneira com a qual foi instruída a distinção de cargos internos na cooperativa, pouco esclarecedora e de certo modo, exigida por lei, fez com que focos de hierarquização começassem a surgir.

Porém, o que percebemos foi que pelo fato dos outros cooperados terem ciência da sua participação no capital da organização, ou seja, todos serem donos, rapidamente essa tentativa de criar um ambiente com uma estrutura de mando e subordinação, rapidamente era criticada pelos restantes dos membros era finalizada naquele instante com discussões coletivas. Todavia, isso ainda reflete nas atitudes individuais dos agentes que assumem esses cargos com os outros cooperados. Posições de mando ainda emergiram em alguns casos, como foi presenciado pelo grupo de que um cooperado mandava o outro executar uma tarefa, enquanto que esse cooperado não estando ocupado não realizou. Outrossim, a produtividade desses cooperados que tinham esses cargos com distinção de cargos era menor do que a de outros cooperados.

Percebemos, portanto, que a distinção de cargos em um ambiente que, por princípio, tem a horizontalização nos cargos e na tomada de decisão interna, fez com que surgisse um ambiente que venha promover a hierarquização entre os seus cooperados.

Um fator que chamou muito a atenção ao longo da nossa pesquisa foi a grande presença de mulheres trabalhando na cooperativa de Capinópolis. São 8 mulheres para apenas 1 homem. Fomos atrás para entender um pouco quais fenômenos ocasionaram essa grande desproporcionalidade, principalmente pelo trabalho em cooperativas de reciclagem ser muito desgastante e braçal.

Em conversas informais e também durante as nossas entrevistas, as cooperadas nos relataram que a forte presença das mulheres nesses ambientes desvalorizados na perspectiva social se deu conta pela grande necessidade de sustento. Muitas têm parentes com grandes debilitações físicas e, portanto, não podem trabalhar como em alguns casos requerem cuidados médicos especiais e necessitam de medicamentos mais inacessíveis, o que potencializa a necessidade de alguma renda de qualquer maneira. Outro aspecto que chamou a atenção, foi que muitas dessas mulheres, 7 das 8

entrevistadas na Cooptal, são chefes de família. Além disso, muitas mulheres da cooperativa afirmaram que os homens da cidade não viam esse trabalho como algo para eles, algo que o subestimavam.

Fomos então verificar se esse pressuposto era válido. Através de entrevistas informais com alguns cidadãos de Capinópolis/MG, isso não foi verificado, muito pelo contrário, todos iriam trabalhar em uma cooperativa de recicladores se houvesse a necessidade de sustento.

4.4 Análise Organizacional da Cooperativa de Recicladores de Ituiutaba/MG - Copercicla

Em uma cooperativa, a elegibilidade de seus representantes administrativos e fiscais devem ocorrer através de convocações eleitorais obrigadas por lei, como dizem os artigos 47 e 56 da Lei 5764/71, como podemos ver abaixo:

“a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração”. (Art 47, Lei 5764/71)

“A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes”. (Art 56 Lei 5764/71)

E o que temos em mente, logo em primeira instância, é que as pessoas tendem a querer se elegerem, disputarem esses cargos administrativos para contribuir com o seu melhor para a organização.

Mas, o que chamou muito a atenção do grupo de pesquisa foi o fato de que a grande maioria, ou melhor, quase todos os membros da Cooptal não demonstraram interesse em se eleger para qualquer um desses cargos. Como foi destacado pelo relato de um cooperado:

“trabalhar na administração? Isso não é para mim. Eu quero fazer o meu serviço, receber o que é meu por direito e ir para a casa. Lá - a administração - tem muitos problemas para resolver”. Relato de um cooperado

Logo, o que percebemos é uma grande dificuldade da cooperativa em recrutar novos e diferentes cooperados para assumirem funções desses cargos respectivamente. Mesmo com a consciência em ser somente mais um cooperado na organização e de deter os mesmos direitos que os outros membros, a consequência gerada por esse fenômeno foi a constante direção da cooperativa pelo seu fundador, ao longo de 15 anos, afirmado por ele mesmo.

“eu só sou mais um aqui, como todo mundo. Trabalho igual e onde precisar. Mas se eu não assumo isso aqui, e cuido, ninguém faz. As pessoas aqui não querem ter responsabilidades. Inclusive, não vejo a hora que alguém se eleja para esse cargo para que eu possa tirar umas férias, que não tenho há uns 15 anos”

A constante direção do mesmo membro da cooperativa, junto ao fato dele ser o fundador da organização e sua credibilidade e integridade no cargo, emergiu uma forte liderança desse cooperado frente aos outros. Muitos cooperados o enxergam como o chefe ou até mesmo sendo o patrão e em alguns casos foi evidenciado pelos relatos dos cooperados que há uma certa relação de mando e subordinação.

“o que o patrão (referência ao fundador) pedir a gente tem que fazer”. Relato de um cooperado

Ademais, pelo fato dos membros da cooperativa terem muito pouco interesse em se elegerem para os cargos administrativos e do conselho fiscal, o fundador que é também o diretor presidente, escolhe as pessoas para participarem da chapa, que no caso sempre é única por não existir interesse em ser formada outras chapas pelos cooperados, e em muitos casos ele mesmo escolhe as pessoas para assumirem os cargos. Como essas pessoas não emergirem como líderes de seu grupo, e na maioria das vezes não apresentam o preparo suficiente para exercer respectivas funções, não há credibilidade para que esses integrantes exerçam esses cargos frente aos outros cooperados. Como por exemplo, houve caso de não ter pessoas interessadas em assumir o cargo de fiscal. Logo, o presidente solicitou que o cooperado “W” assumisse esse cargo, e ele aceitou por ter sido um pedido pessoal do presidente para que a lei fosse cumprida. Porém, os outros cooperados não viam que o “W” era fiscal, não havia credibilidade suficiente para que houvesse uma cobrança no trabalho interno. Muitos afirmavam que ele estava “cuidando da vida dos outros”, “enchendo o saco”. Nesses casos, a intervenção do

presidente era necessária para que fosse cumprido o que o fiscal solicitava aos outros cooperados.

Isso potencializava cada vez mais a posição de mando do presidente frente aos outros cooperados, não pelo fato de querer exercer aquele ordenamento, mas pelo de ter que exercer certa intervenção, como uma cobrança sobre um cooperado que não estava trabalhando corretamente, pois o fiscal não ser considerado um líder, eleito por representar os outros, sem preparo suficiente para assumir aquela função e sim uma indicação do presidente.

Portanto, percebemos que como a Lei 5764/71 exige que deva existir uma estrutura elegível de governança em cooperativas, com o fato de não existir interesse dos cooperados em assumirem esses respectivos cargos, uma posição de liderança emerge frente a esse ambiente no qual ninguém quer assumir a responsabilidades, para que os trabalhos naquela organização deva existir.

Todavia, os cooperados contribuem de maneira igual para cooperativa. Onde precisar de um membro trabalhando, sempre tem alguém para executar aquela função, sem a afirmação de “eu não entrei para trabalhar com isso” ou “a minha função não é essa”. A única distinção notada, entre as atividades dos membros, foi por gênero que estava relacionada a força física. Os homens trabalhavam na prensa, as mulheres na esteira, e de certo modo notamos um equilíbrio de gênero no caminhão da coleta e no pátio de descarga e manuseio dos resíduos

4.5 Espaços estruturados de interpretação na Copercicla

A cooperativa de Ituiutaba existe há 15 anos, e desde seu surgimento o número de membros aumentou drasticamente. A maioria dos cooperados que estavam no início não estão mais presentes na cooperativa, fazendo com que o propósito e a partilha de intersubjetividade do grupo se perdesse ao longo dos anos, pela falta de espaços estruturados de comunicação. Conversando com uma integrante que está há muitos anos no projeto, descobrimos que isso é verdadeiro e que no início eram como uma família, havia um respeito, espaço para diálogo e não distinção/separação entre tanto a gestão da cooperativa com os demais membros, quanto entre os membros que não compunham cargos relativos à administração- “aqui antes era todo mundo amigo, se gostava.. hoje é

complicado”. Esse caso se assemelha ao exemplo que a autora Carolina Andion expõe em seu trabalho, “A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios”, no ano de 2005, dizendo que uma das cooperativas que analisou também houve essa perda do espaço estruturado de comunicação contribuindo para a separação entre a gestão e os demais membros.

“Observou-se esta repercussão, por exemplo, na integração dos novos trabalhadores e membros, que não se sentiam mais tão implicados com o projeto social do Carrefour. Houve diminuição da implicação voluntária, principalmente após 1994, quando o projeto passou a receber a subvenção do PACE, o que foi acompanhado também de desinteresse cada vez maior dos novos trabalhadores em relação às questões gerais da organização. Além disso, a falta de momentos de comunicação expressiva teve impacto também na própria definição do “bem comum” para o qual a organização atuava. Por falta de discussão mais ampla sobre o seu projeto social, vários membros do Carrefour da Família não possuíam uma visão clara do projeto social da instituição e agiam como simples “consumidores” dos serviços da creche.”(ANDION, 2005)

Assim, os membros da cooperativa passaram a se enxergar apenas como trabalhadores que estavam cumprindo ordens para o presidente, considerando-o como chefe. “to aqui para trabalhar, recebo ordens...” fala de um membro da cooperativa. Com essa perda de significado do que é a cooperativa, o propósito, a troca de intersubjetividade também é refletida na fala de outro cooperado ao dizer que gostaria que o sistema fosse carteira assinada, e só querem o pagamento no final do mês.

Ademais, a ausência desse espaço também se exemplifica quando os cooperados deixam de se enxergar como grupo. Isso é demonstrado na fala de um cooperado, ao afirmar que considera o seu trabalho mais importante e que deveria ganhar mais por isso: “ganho a mesma coisa e trabalho bem mais”. Isso existe também em relação à gênero dentro da cooperativa. O machismo é bastante presente e toma frente no pensamento de muitos cooperados. Um cooperado durante a entrevista citou que “mulher nem era para ter voz nem nada, ganham o mesmo tanto que nós e tem mais voz e não era para ter... mulher é mulher...”.

Todas as situações relatadas são exemplos da ausência do espaço de interpretação na Copercicla. Isso contribui para a formação das relações hierárquicas dentro do grupo, de modo que os cooperados deixam de se identificar pela

particularidade da cooperativa, o mundo vida, conforme a autora estabelece, e passam a se relacionar entre si com uma relação meramente mercantil.

Além disso, verificou-se a assimetria de informações entre os cooperados dirigentes e os demais cooperados quando um entrevistado comentou “leve advertência sem motivo, explicou do jeito dele lá... fiquei sem entender nada”. Porém, apesar do artigo “Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas”, de 2008, afirmar que isso enfraquece a relação de confiança entre os membros, entendemos que neste caso pode haver um enfraquecimento, mas os cooperados em geral confiam muito no presidente atual e não acreditam em ninguém dali que poderia substituí-lo e fazer um trabalho melhor. Isso é verificado quando uma das cooperadas mais antigas da cooperativa diz em relação ao atual presidente da cooperativa “não confio ninguém aqui fora ele... ninguém aqui tem a capacidade que ele tem e a natureza dele... e ele já foi muito humilhado aqui, pelos outros”.

Entende-se, assim, que as relações hierárquicas originadas neste processo, são consequência do modelo de autogestão proposto pela Lei nº 5.764.

4.6 Espaços estruturados de interpretação na Cooptal

Diferentemente da Copercicla, a Cooptal existe há somente seis meses, e todos os membros que a compõem fazem parte desde o início do projeto. Os cooperados entraram na elaboração da Cooperativa através de um professor da UFU que convidou quem gostaria de fazer parte dali. Inicialmente, a maioria não conhecia o que era reciclagem de resíduos sólidos, seu funcionamento, o que era cooperativa e seu funcionamento, e aderiram a ideia pois estavam desempregados, sem perspectivas de outros trabalhos e precisavam sustentar a família. Ao longo da elaboração do projeto, foram conhecendo e criando gosto pelo sentido de fazer parte de uma cooperativa e promover a reciclagem de resíduos sólidos. Todos se apropriaram e entenderam seu papel e sua essencialidade no projeto, de modo a se identificar com o projeto e o propósito da organização.

Com isso, o espaço de interpretação foi naturalmente construído entre eles. Porém, o modelo organizacional proposto pela lei, delimitando cargos com nomenclaturas especiais, como “presidência”, também dificultou o acontecimento deste

espaço, enfraquecendo a comunicação entre os cooperados de modo a contribuir para a formação de relações hierárquicas.

Os cargos exigidos pela legislação foram estabelecidos pelo professor que auxiliou a construção da cooperativa, a partir do grau de escolaridade dos membros. No momento de decisão segundo os cooperados, estavam todos de acordo com a escolha. Mas, com o início das atividades da cooperativa a maioria das cooperadas passou a discordar da escolha e estavam propondo uma destituição do atual presidente da cooperativa. Isso pois, ele passou a agir de forma completamente arbitrária, tomando decisões sozinho que não competem somente a ele a respeito do futuro da cooperativa, e se considerando o “dono” da cooperativa em ambientes externos. Isso é afirmado em “descobrimos semana passada do contrato que o presidente fez...sem nem ler direito...”

Essa atitude do presidente com relação aos demais membros é uma tentativa de hierarquização dentro da cooperativa. Porém, as cooperadas, por conta de todo o processo de formação da cooperativa que participaram, tem conhecimento de que são donas da cooperativa tanto quanto o presidente, e não é porque está neste cargo que ele deve ser mais valorizado ou é mais importante. “todo mundo aqui é dono, por que isso aqui é uma cooperativa...” foi a fala de uma cooperada. A partir desta ciência, as cooperadas expunham a sua indignação e se apoiavam no direito de convocação de reuniões para discutir os ocorridos, mas na frente do presidente não .

Então, entende-se que havia uma assimetria de informação especificamente do presidente para com o restante da cooperativa, o que gerava uma desconfiança e enfraquecimento nas relações com os demais membros, porém, havia um certo espaço estruturado de interpretação, pois os membros se afirmavam, convocavam, expunham suas ideias, e tinham pleno conhecimento de que aquilo era uma cooperativa e que tinham direitos. “todos aqui têm a mesma coisa” fala de uma cooperada em uma entrevista.

5 CONCLUSÕES

A partir da pesquisa elaborada acerca do objetivo de identificar, descrever e analisar as relações hierárquicas de duas cooperativas no interior de Minas Gerais, foi que a instituição da Lei nº 5.764, que exige que as cooperativas devem se organizar com

uma estrutura de governança rígida com algumas distinções de cargos, criou algumas implicações para o ambiente organizacional das cooperativas. O surgimento de focos de relações de mando e subordinação e, como consequência, o mais puro princípio de uma cooperativa, que é a democracia entre seus membros, colocada em questionamento interno. Entendemos que isso ocorre por conta da ausência do espaço estruturado de interpretação na cooperativa, devido ao surgimento da legislação que modela um sistema de autogestão com cargos pré estabelecidos à organização.

Com isso, compreende-se que a estrutura criou um ambiente propício para que isso ocorresse e não os indivíduos, afinal, todos tinham consciência da posição horizontal na tomada de decisões que uma cooperativa deve assumir. Confirmando assim, a afirmação de Bialoskorski Neto (1998) e de Fronzaglia (2003).

Foi possível perceber também que a dificuldade sócio econômica de algumas camadas da estrutura social, como alto nível de desemprego, baixo grau de escolaridade, potencializados com a precariedade da região inserida, fizeram com que muitas pessoas busquem o trabalho em cooperativas para promover o próprio sustento.

Embora os membros das cooperativas de reciclagem analisadas tenham um baixo grau de escolaridade, a conscientização sobre os impactos ambientais ocasionados pelo seu trabalho estavam muito presentes no elemento de união da equipe, como também no propósito de eles estarem naquele precário local de trabalho se dedicando e se sujeitando a fazer um trabalho, considerado marginalizado socialmente, de maneira digna e com muita paixão. Uma frase que nos marcou muito foi a de uma cooperada em uma de nossas entrevistas: “ sinto que eu to ajudando as pessoas, me sinto ótima, eu não tenho vergonha de sair ali fora com o uniforme. Tenho prazer de mostrar que estou ajudando tanto a mim quanto os outros”.

Percebemos também, que em muitos casos os cooperados podem não ter interesse em se candidatarem para os cargos exigidos por Lei. Isso faz com que uma liderança deva surgir na cooperativa, para que sejam delegados outros membros nos cargos de governança, mas também para que haja ordenamento nas atividades da organização. Criando, assim, uma relação de mando e subordinação, ou seja, uma hierarquização no trabalho.

5.1 Sugestão à futuros pesquisadores

Abordamos em nossa pesquisa um ponto crucial da análise organizacional para uma possível melhoria dentro de uma cooperativa, que são as relações hierárquicas nela presente. Porém, existem outros temas que a nosso ver seriam importantes para que essa análise continue, e que de repente haja uma solução de como melhorar a situação daqueles que compõem a cooperativa. Um dos temas que sugerimos é a análise das relações de gênero dentro das cooperativas que estudamos. Isso pois, em ambas as cooperativas que visitamos a maioria dos membros eram mulheres, e os líderes, das duas cooperativas, eram homens. Ressaltando que na cooperativa de Capinópolis, haviam 9 membros no total, sendo apenas um homem que compunha o cargo de presidente da organização.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.79-101, jan/mar 2005.

BERTOLIN, Rosangela Violetti; SANTOS, Antônio Carlos dos; LIMA, Juvêncio Braga de; BRAGA, Marcelo José. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, jan/mar 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Contribuições aos termos de referência do Programa de “Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária” - RECOOP. In: Ensaios em Cooperativismo. BIALOSKORSKI NETO, S. Piracicaba: DESR/ESALQ/USP. pp.178-186, 1998a. p.186 (Série didática n. 121)

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.305/10, de 18 de maio de 2012. Define a Política Nacional de Resíduos Sólidos, Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 12 out. 2017.

COOPTAL.Estatuto, 2016.

ETGETO, Anderson Augusto; SILVA, Cássio Gabriel Batista; VICENTE, Fabrício César; GIROTTO, Michel Willian, MIRANDA, Isabella Tamine Parra. Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 7-19, jan/jun 2005.

FRONZAGLIA, Thomaz. **Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para cooperativas**. 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_P_RATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 11 out. 2017.

SPINK, Peter Kevin. O pesquisador conversador no cotidiano. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, n. 20, edição especial, p. 70-77, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n.3, p.23-32, jul/set 1994.

APÊNDICE

Roteiro das entrevistas semi estruturadas, descritas na metodologia da pesquisa, que embasaram a pesquisa com os cooperados:

1- queremos conhecer a sua história de vida, se você se sentir confortável para nos contar.

2- como você chegou até a cooperativa?

3- você já se imaginou em algum cargo de liderança?

4- o que é ser líder para você?

5- quem é seu maior líder? Porquê?- pode ser qualquer pessoa que queira explicar

6- o que é ser representada para você?

7- como você se enxerga perante os cargos de liderança da cooperativa?

8- qual a função desses cargos de liderança para você?

9- qual conselho você daria para pessoas que estão montando uma cooperativa agora?